

随着近几年中国汽车行业的发展,汽车后市场也随之繁荣起来,作为汽车后市场组成部分的汽车用品市场也同样拥有了发展的空间。但与国外已经非常成熟的汽车用品市场相比,国内汽车用品市场仍然处于起步、萌芽阶段。中国的汽车用品将何去何从?什么样的经营模式可以促进中国汽车用品市场的发展?汽车用品如何形成三元盈利模式……作者将就以上一系列问题作详尽的阐述,并以连载的形式刊登于本刊。

汽车用品三元盈利模式(五)

——汽车用品团队构架搭建方法

◆文/北京 徐传新



徐传新

具有15年汽车业销售与服务的一线实战工作经验。现任北京传慧嘉和咨询有限公司首席讲师、北方交通大学汽车营销EMBA班客座教授、上海交通大学海外学院汽车总裁班客座教授、人民大学汽车卓越总裁班高级讲师。其核心课程有《汽车销售服务利润提升课程》、《汽车用品营销管理及规划》、《汽车4S店KPI数字管理课程》、《汽车业客户满意度提升》等。

(接上期)

由于长期以来汽车用品项目在汽车后市场中没有被正确认识,所以好多企业并没有设立相关联的组织结构来推动汽车用品事业的发展,从而造成该项目的发展缓慢,以及人才的匮乏。笔者针对该项目研究了6年,首创汽车用品三元盈利模式。并且获得了国家的版权认证(图1)。

笔者经过6年的跟踪调查,发现目前的汽车后市场中,维修厂几乎没有设立用品的相关部门,快修连锁店也只有一些美容类的附带项目,所以上述两类企业不作为此次参考。笔者还是从汽车4S店的用品经营现状来和读者分享一些现实存在的问题以及解决的办法。

一、第一类经销商

我们从图2中可以看到,在这样的汽车经销商的组织构架下,看似有用品事业存在的迹象,可实际上用品部门名存实亡。

在经销店的用品销售中,其主力还是销售部门,那么从图2中看到的是在传统的经销店中售前与售后几乎不相往来的局面。这样的管理方法,没有找到销售的核心切入点。



图1 徐传新作品登记证书

应该让专业的人做专业的事情,让一个库房主管来管理营销的事情,不可能管理得好。这样的人员配置是不合理的,也不会提升用品的营销能力。

用品本身也是应该有库房主管存在的,但在图2中我们看到,是配件库房主管兼任了用品的库房主管。其实这样的兼职笔者认为没有多大的问题,关键是库房的存放要分离、库房管理人员的职责要明确。后文笔会针对用品库房的管理做详细分析与解读。

二、第二类经销商

从图3中我们可以看到,第二类经销商的组织结构是垂直的管理模式,也是服务经理兼用品经理,把精品

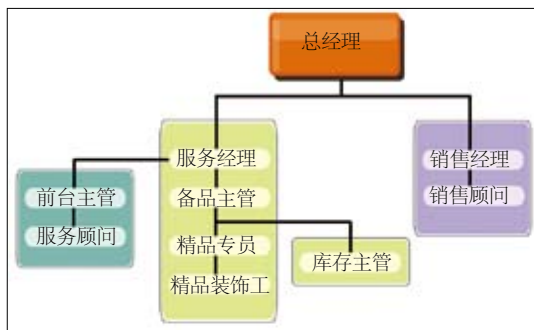


图2 第一类经销商的组织构架

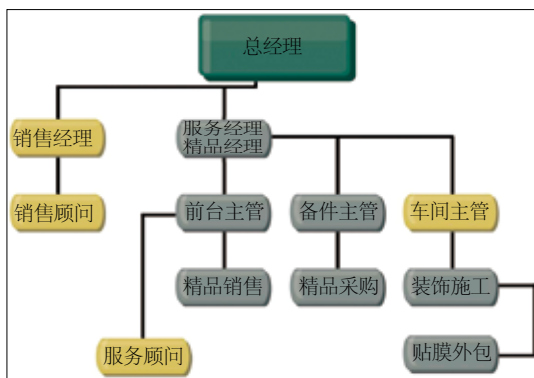


图3 第二类经销商的组织构架

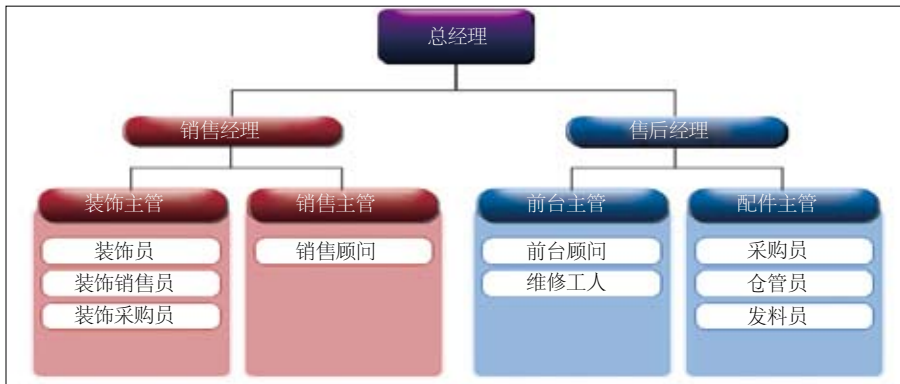


图4 第三类经销商的组织构架

顾问归属服务前台主管管理，精品采购归属备件主管管理，精品施工归属机修车间主管管理的模式。当然还包括外包商的存在，这样的组织架构是把一个用品部与服务部进行并列垂直管理，用品部被分裂。

三、第三类经销商

从图4可以看出，第三类经销商的组织结构是大约50%的经销店所采取的一种用品构架方式。用品部门隶属销售部管理，这样的管理方式促进了销售部门对于用品销售的强制力度，也可以很好地进行用品的一线对接，使销售顾问能够把客户在一线对于用品需求的真实情况反馈给用品部门，从而会形成良好的互动效果。但是这样的组织结构也存在一些问题，因为用品归属销售部，这样在整车销售压力与用品赠送上就会产生矛盾，往往会以赠送用品来换取整车的销售的成功。还有就是整车毛利与用品毛利切分的合理性，可能会产生毛利划分的潜规则。

养护类划归服务部来推动，这是很好的分工方式。售后主要的服务内容是很好地植入养护用品的销售。在接下来的文章中笔者会更详细地来分享如何在服务流程中植入养护用品的销售。

在这个组织结构中，我们提倡的全员营

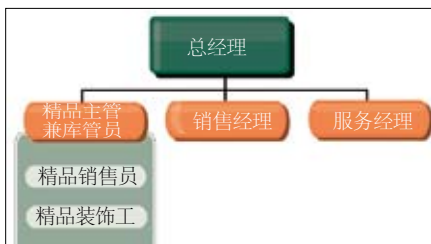


图5 第四类经销商的组织构架

销得不到更好地释放。其实售后也可以销售用品(精品类)，现实情况是往往在服务流程中很难达到销售精品的目的，因为精品销售是否成功与组织架构有着密切的关系。

四、第四类经销商

从图5中我们看到，第四类经销商拥有这样一个组织架构，虽然没有设立用品经理，库房主管由精品主管兼任，但是笔者认为，这是比较务实的做法。这样的组织结构适合于刚刚建立用品事业的企业，其不在于组织结构有多大而是在于最适合本企业的发展。总之，不管如何设立用品的组织结构，都必须具备以下两点要求：第一点是必须设立专人来管理这个组织；第二点是无论职务大小，必须是企业内的主导管理者亲自垂直管理。可以根据企业用品业绩规模的大小来调整组织结构的大小。

五、第五类经销商

我们来看图6所示的第五类经销商的组

织构架，这样的组织结构告诉我们，用品经营已经不是这个经销商的业务部门了，它其实已经是一家颇具规模的用品公司。

从中我们可以发现，第五类经销商人员配置层级简练，上下沟通顺畅，利于信息的传递，可提高决策速度。各主管的管理幅度适当，一方面能激发员工主动性、积极性；另一方面能够使各主管及时对下属员工进行指导。装饰部下设三个业务组，有利于工作专业化，而且各业务组之间相互独立，却又能够紧密配合。

精品经理其实就是这家企业的领航者、企业最高战略的规划者与指挥长。精品副经理兼技术总监主要负责技术的支持与指导，质量是服务企业的根本，而用品的技术含量也至关重要。有这样的总监把关，无形中提升了施工的质量也提升了技工本身的技能(技术总监还承担培训辅导的责任)。同时副经理负责部门协调、任务分配、流程规范等工作内容。

因为经销店的特殊性，一般精品销售的区域有以下两类：第一类是综合整车展厅中的展车区域、客户休息区、客户新车交车区、客户结算区、用品施工区；第二类是独立的精品超市展示区域(大型的经销店一般都会设立)。

我们看到第五类经销商设立的前台主管1名以及精品顾问5名。这5名精品顾问就在整车展厅展车区域、客户休息区、客户新车交车区、客户结算区、用品施工区工作，这些区

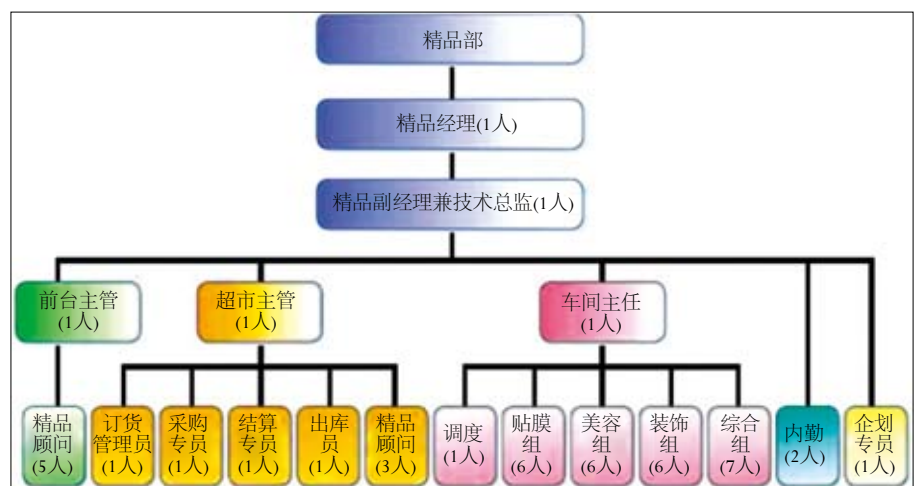


图6 第五类经销商的组织构架

域可以现场与客户交流、发现客户需求、及时给客户提供专业化的服务,从而促成销售成交的结果。因为区域较多、较散,所以需要5人的人员配置,他们的主要职责是在流动中与客户交流,在对于客户类似客服代表的服务形式中产生销售成果。

超市一般是指销售量比较大的经销店在客户流较大的情况下而独立设置的精品销售区域。通常这样的超市规模较大、产品较多、服务专业,甚至还能够提供改装类的服务以及常规化的美容服务。所以我们在图6的组织结构中看到设置有超市主管1人、订货管理员1人(负责综合类区域的订货)、采购专员1人、结算专员1人、出纳1人(以上三人整合综合类服务内容)、精品顾问3人(主要在超市区域进行对客户销售)。这样的组织结构既服务了超市区域的需求也服务了综合类区域的后勤需求,每个人分工明确,也整合了人力资源。

下面我分析一下车间的组织结构思路,调度的工作任务是协助车间主任进行施工的分配以及合理进度的安排与跟踪,并且协调前台以及超市与车间施工的衔接事宜。

贴膜组顾名思义就是进行太阳膜专业施

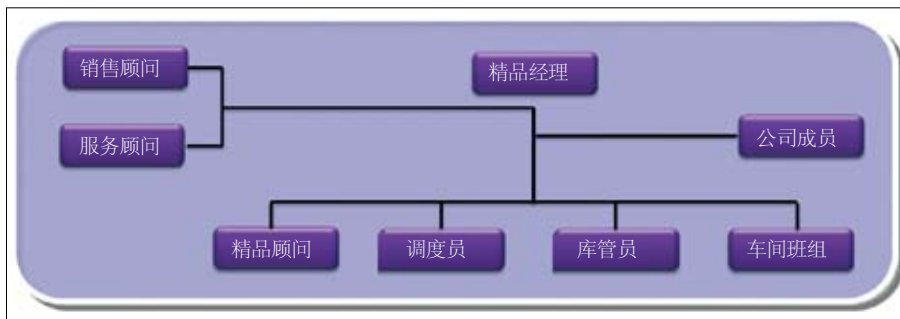


图7 全员营销图

工的技师团队。

美容组就是负责关于洗车、抛光打蜡、镀膜封釉、室内清洗等专业美容项目的技师团队。

装饰组与综合组是负责电器施工、内外饰施工、改装类施工等工作的技师团队。

企划专员1人,往往在用品的事业推动中我们几乎看不到营销的影子,传统的销售告诉我们一个道理:“酒香不怕巷子深”,然而当下的世界却告诉我们:“酒香也怕巷子深”。企划专员主要负责用品营销活动的策划,产品种类多、产品线路长、产品个性化、产品专用性都离不开企划的推动,笔者在之后的文章中会对用品企划营销作专门叙述。

也许有人会说,这样的规模不是我们在

短时间内就能够达到的,笔者向大家推荐的这种组织结构不是说它马上就能够适应企业的发展规划,而是提供给企业决策者一个成熟的用品事业应有的组织模板,企业决策者可以作为参考,从而寻找一个最适合自己的企业发展的模板。

在本文中笔者主要与大家分享的是汽车用品三元盈利模式部门或者企业发展的组织结构。不管结构如何,适应自己最好,我们要做全员的销售,这才是用品事业发展进步的根本(图7)。

任何事业成功的关键都是人才框架的搭建,也就是组织的搭建,只有合理科学地组织才能产生战无不胜、攻无不克的团队以及事业。(未完待续)

(上接第96页)

钟平均耗水量为2.2L,每洗一台车用水约为10~18L,低于北京22L的标准,相比传统洗车设备可节水90%。同时,它具有投入小、施工安全、节省空间、可有效保护车漆的优势。

传统店面清洗工具配备不全面或不专业,如果配备的少,则无法完成所有美容项目的需求;有的店面配备设备多,是非专业做法,既增加投入,又浪费耗材。标准工位应配备气动微水清洗枪、花洒、电鼓、吹尘枪、吸尘枪等,可满足汽车全部美装项目的施工要求。

对于现行洗车行业不规范、不专业的现状,北爱革新洗车模式用16步工艺流程定义了精致洗车,实现健康、环保、彻底的专业洗车效果。其中包括:使用偏中性的环保产品,漆面、玻璃、电镀件、轮毂、轮胎、内饰

等不同部位使用不同药液和工具进行清洗和养护;汽车毛巾分色分类,不同部位使用不同毛巾,内饰毛巾一车一清洗,并且消毒待用等。

四、技术规范:从施工工艺上规范行业服务

针对当前汽车美容行业施工无标准、无规范、无工艺流程的现状,爱车时代研究院制定出“筹建、管理、营销、技术、运营”五大指导手册,应用到革新型汽车美容服务模式中。

北爱集团革新型汽车美容服务模式由于有效降低了运营成本,提高了服务的专业度,越来越受投资人和车主的青睐,尤其是比较在意服务品质的高端车主。目前这种专业化模式已经在全国范围内被广泛

接受,新开店或旧店升级改造的用户已经超过千家。

结束语

“由于北爱集团旗下爱车时代研究院研发的革新型汽车美容服务模式用户反应良好,市场上已经出现模仿者,但是他们只模仿了外形,应用了部分工具,并没有模仿到精髓,尤其是施工工艺和技术标准没有达到专业化。”王鹏介绍说,“目前,中国革新型汽车美容服务模式由北爱集团旗下雷依德公司负责市场推广,这种模式看似豪华,实则投入很低,一个工位的资金投入平均在2万元左右,比连锁加盟公司设计的工位投资少一半以上,并且筹建快捷,可实现快速建店、开业。”

(供稿:北京爱车时代汽车技术研究院)